



Eesti spordipoliitika rakendamise toimetudeli analüüs

Pakkumus

14. august 2026



Shape the future
with confidence

Sisukord

1.	Uuringu taust ja eesmärk	2
1.1	Uuringu kontekst	2
1.2	Uuringu eesmärk ja ulatus	2
2.	Metoodiline lähenemisviis	4
2.1	Etapp 1: hetkeolukorra kaardistus	4
2.1.1	Avakohtumine	4
2.1.2	Taustainfoga tutvumine	4
2.1.3	Intervjuud	5
2.2	Etapp 2: Rahvusvahelised näited	6
2.2.1	Dokumendianalüüs	6
2.2.2	Intervjuud	6
2.2.3	Kombineeritud andmeanalüüs	6
2.2.4	Vahearuande koostamine	7
2.3	Etapp 3: Tulevikuolukorra mudelid	7
2.3.1	Mudelite väljatöötamine	7
2.3.2	Tulevikuolukorra mudelite valideerimine	8
2.3.3	Lõpparuande koostamine	8
3.	Projektimeeskond ja rollid	9
3.1	Projektimeeskonna liikmete tutvustus	9
3.2	Rollid ja tööjaotus	9
4.	Aja- ja tegevuskava, töömahu hinnang, meeskonna rollid ja maksumus	10
5.	Riskid ja maandamismeetmed	11

1. Uuringu taust ja eesmärk

1.1 Uuringu kontekst

Spordivaldkonna eest vastutab Kultuuriministeerium, mille haldusalasse kuulub sadu spordiorganisatsioone, nt Eesti Olümpiakomitee, spordi alaliidud ning muud sihtasutused, mis Eestis sporti edendavad. Kultuuriministeerium vastutab ka valdkonna prioriteetide seadmise ning vastavate eesmärkide rahastamise eest. Valdkonda tervikuna reguleerib Spordiseadus, mis sätestab riigi, kohalike omavalitsuste ja spordiasutuste rollid spordi edendamisel, samuti täpsustab seadus spordiorganisatsioonide tüübid (defineerib erinevate spordiasutuste rolli, nt spordiklubi, spordialaliit, spordiühendus jne).¹

Kultuuriministeeriumil on kandev roll Eesti spordielu edendamisel. Samas on paljusid spordiorganisatsioone koordineeriva ministeeriumi vaates tuvastatud süsteemi toimimises ebaefektiivsust ja rollide hägusust. Eriti puudutab see valdkonnas tegutsevaid rakendusasutusi nagu Spordikoolituse ja -teabe SA, SA Liikumisharrastuse kompetentsikeskus, Eesti Olümpiakomitee, Eesti Paralümpiakomitee, Spordimedit siini Sihtasutus jt, mis Kultuuriministeeriumil spordipoliitikat ellu aitavad viia ning selle raames ka spordiasutustele rahalist toetust jagavad. Tuvastatud on ebakõlasid spordipoliitika eesmärkide saavutamise ja nende tegevuste rahastuse mõju vahel. See viitab vajadusele mõista täpsemalt spordivaldkonna rakendusasutuste ülesehitust, eesmärke, rahastusskeeme, rollide ja vastutuse jagunemist, sh institutsionaalseid suhteid, et pakkuda välja alternatiivseid toimemudeleid ehk tulevikustsenaariume, mis vähendaksid näiteks tegevuste dubleerimist ja halduskoormust, suurendaksid eesmärkide saavutamist olemasolevate ressurssidega, lihtsustaksid juhtimisprotsesse, tugevdaksid andmepõhist juhtimist ning suurendaksid avalike vahendite kasutamise tulemuslikkust ja rahastuse mõju.

Mitmes riigis on spordipoliitika tõhusamaks elluviimiseks loodud nn spordiagentuurid, mille peamised ülesanded on poliitikaeesmärkide praktiline elluviimine, rahastuse tulemuslik jagamine, spordi ja liikumise edendamine, spordivaldkonna uuringute tegemine ning juhiste koostamine spordivaldkonnas tegutsejatele, näiteks treenerite käitumiskoodeksid ning mitmekesisust ja võrdset kohtlemist käsitlevad juhised. Sellised riigid on näiteks Leedu, Lirimaa ja Uus-Meremaa. Neid mudeleid peetakse üldiselt hästi toimivateks, mistõttu võiks need välisriikide näited pakkuda võimalikke parimaid praktikaid, mida Eesti konteksti silmas pidades kasutusele võtta. Selleks on vaja välisriikide näidete põhjalik analüüs, sh juhtimismudelite, vastutuste jagunemise täpne kaardistus koos rakendamisel kaasnenud kitsaskohtade, õppetundidega.

Selline dokumendianalüüs ning intervjuudel (välisriikide spordiagentuuri esindajad) põhinev praktikate kaardistus aitab luua võimalikke juhtimis-/toimemudeleid, mis võimaldaksid Eesti konteksti silmas pidades valdkonna eesmärke paremini ellu viia. Selleks tuleb katta erinevaid teemasid nagu liikumisharrastus, alaliitude rahastamine, spordiürituste toetamine, treenerite süsteemi tagamine, rahvusvaheline koostöö, andmete ja registrite olemasolu ja koosvõime, sporditaristu.

1.2 Uuringu eesmärk ja ulatus

Analüüsi esimene eesmärk on kaardistada Kultuuriministeeriumi ja rakendusasutuste funktsioonid, struktuur, rahastusmudelid, toetuste jagamise ja hindamise skeemid ning asutustevahelised suhted, et tuvastada süsteemi võimalik ebaefektiivsus. Kaardistus tehakse järgmiste teemade lõikes: liikumisharrastus, alaliitude rahastamine, spordiürituste toetamine, treenerite süsteemi tagamine, rahvusvaheline koostöö, andmete ja registrite olemasolu ja koosvõime ning sporditaristu. Kirjeldame toimemudelit Kultuuriministeeriumi poliitikakujundamise ja rahastuse piires.

Teiseks tuleb analüüsida rahvusvahelisi näiteid, näiteks Leedu, Lirimaa ja Uus-Meremaa spordiagentuure, lähtudes samadest aspektidest, et tuvastada kõige paremini toimivad praktikad, mida võiks Eesti süsteemi üle tuua efektiivsuse suurendamise eesmärgil. Üksnes parimate praktikate analüüsist siiski ei piisa. Selleks, et Eesti spordivaldkond saaks süsteemselt ümber korraldatud, on vaja lisaks *status quo* jätkumisele välja pakkuda kolm võimalikku alternatiivset toimemudelit ehk tulevikustsenaariumit, arvestades spordiagentuuride näiteid. Väljatöötatavad toimemudelid ehk stsenaariumid võiksid olla tulevikumodeli loomise aluseks, kajastades nii võimalusi kui ka riskikohti, mille üle Kultuuriministeerium, rakendusasutused ning muud olulised osapooled saaksid hiljem otsustada.

¹ [Spordiseadus-Riigi Teataja](#)

Järgnevalt on toodud uurimisküsimused (Tabel 1), mida uuringu eesmärgi täitmiseks kasutame. Lisaks toome välja uurimismeetodi, mis küsimusele vastata aitab ning etapi, mille raames uurimisküsimusele vastatakse.

Tabel 1. Uurimisküsimustele vastamise meetodid ning vastavad etapid

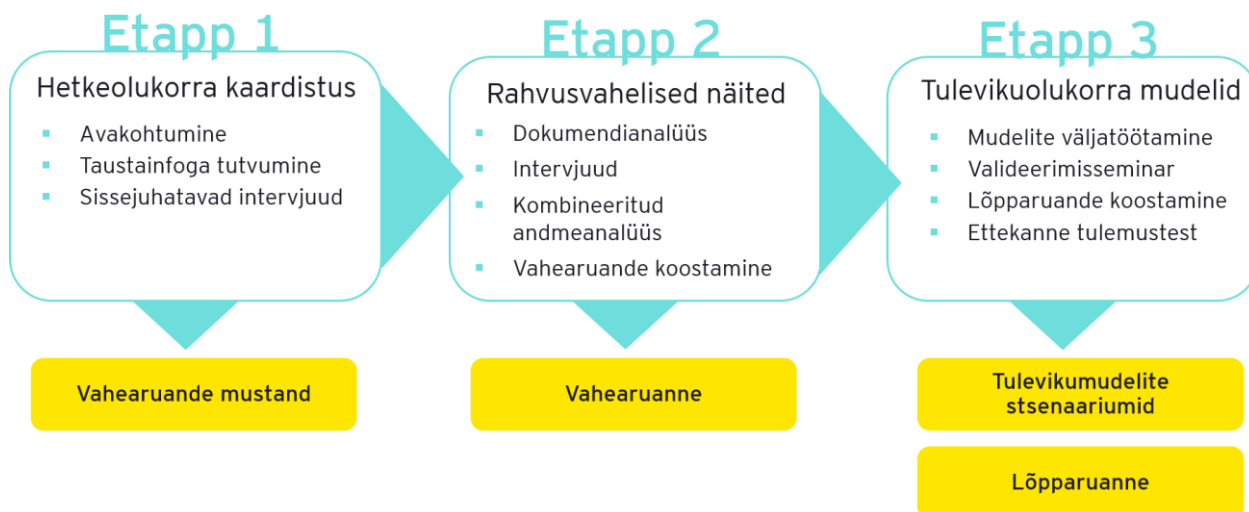
Uurimisküsimus	Meetodid	Etapp
Milline on Kultuuriministeeriumi spordipoliitika rakendamise tänane toimemudel ning millised on selle põhilised organisatsioonid, funktsioonid, protsessid ja seosed?	Dokumendianalüüs, intervjuud	Etapp 1
Millised on praeguse süsteemi peamised kitsaskohad: dubleerimine, vastutuse lüngad, koordineerimise probleemid, andme- ja aruandluspuudujäägid, halduskoormus või ebaselge otsustusloogika?	Dokumendianalüüs, intervjuud	Etapp 1
Millistes tegevusahelates on vaja enim selgust: liikumisharrastus, alaliitude rahastamine, spordiürituste toetamine, treenerite süsteem, rahvusvaheline koostöö, andmed ja registrid, sporditaristu ning rakendusfunktsioonide toimimine?	Dokumendianalüüs, intervjuud	Etapp 1
Kuidas on valitud võrdlusriikides korraldatud spordipoliitika rakendamine, rakendusasutuste rollid, toetuste ja hindamise süsteemid, andme- ja analüüsivõimekus, regionaalne mõõde ning suhe ministeeriumi ja partnerasutustega?	Dokumendianalüüs (<i>horizon scanning</i>), intervjuud võrdlusriikide ametite esindajatega	Etapp 2
Millised välisriikide praktikad või korraldusmudelid on Eesti kontekstis sisuliselt rakendatavad ning millised mitte?	Dokumendianalüüs (<i>horizon scanning</i>), intervjuud	Etapp 2, 3
Millised on Eesti jaoks realistlikud TO-BE stsenaariumid ning kuidas erinevad need funktsioonide, protsesside, juhtimise, õigusliku raamistiku, ressursside, kulude, riskide ja mõju poolest?	Dokumendianalüüs (sh <i>horizon scanning</i>), intervjuud, morfoloogiline analüüs ehk võimalike institutsionaalsete suhete läbimängimine, valideerimisseminar	Etapp 3

Töö tulemid

Töö tulemusena valmib analüütiline aruanne, mis kaardistab Eesti spordipoliitika rakendamise tänase toimemudeli, st spordi edendamise seotud asutuste funktsioonid, protsessid, vastutused ja omavahelised suhted. Aruanne täpsustab spordi rakendusasutuste struktuuri ja rahastusmudeleid, kirjeldab toetuste jagamise ja hindamise põhimõtteid ning valdkonna toimimise kitsaskohti, nagu dubleerimine, vastutuse lüngad, koordineerimise probleemid, andme- ja aruandluse puudujäägid, liigne halduskoormus või ebaselged otsustusprotsessid. Lisaks käsitletakse välisriikide näiteid – rolle, toetuste ja hindamise süsteeme, andme- ja analüüsivõimekust, regionaalset mõõdet ning suhet ministeeriumi ja partnerasutustega – ning nende ülekantavust Eestisse. Kaardistuse ning rahvusvaheliste näidete alusel luuakse võimalikud tulevikustsenaariumid (3-4), mis võiksid parandada Eesti spordivaldkonna korraldust. Tulevikustsenaariumid valideeritakse tellija ja olulisemate spordiasutuste esindajatega seminaril.

2. Metoodiline lähenemisviis

Meie nägemuses jagunevad projektitegevused kolme etappi (Joonis 1). Projekti sisulised tegevused teeme kõikides etappides ning nende põhjal valmivad AS-IS kaardistus, rahvusvaheliste praktikate näited ning TO-BE analüüs võimalike tulevikuolukorra mudelitega. Vaheraport kajastab hetkeolukorra kaardistust ning esmast informatsiooni rahvusvahelisest praktikast ning lõppraportis lisanduvad võimalikud spordivaldkonna toimetused. Projekti ettevalmistavad tegevused viime samuti läbi 1. etapis. Tegevuste ajakava on peatükis 4.



Joonis 1. Uuringu etapid, tegevused ning tulemid

Kõigi etappide tegevusi ja rakendatavaid meetodeid kirjeldame alljärgnevatel peatükkides.

2.1 Etapp 1: hetkeolukorra kaardistus

Uuringu esimese etapi eesmärgiks on valmistada uuring ette sisuliselt ja tehniliselt ning alustada hetkeolukorra kaardistamist. Sisulise poole pealt on täpsustatud uuringu eesmärk, uurimisküsimused, meetodika. Tehniliselt määratakse projektorganisatsioon, sh kontaktisikud ja meeskonnaliikmete rollid, luuakse projekti keskkond ning sõlmitakse leping. Selles etapis toimub avakohtumine, sekundaarandmete analüüs (dokumendianalüüs) ning intervjuud. Etapi tulemiks on esialgne ülevaade hetkeolukorrast (vahearuanne mustand).

2.1.1 Avakohtumine

Uuringu ettevalmistamiseks korraldame tellijaga avakohtumise, mille eesmärk on kaardistada ootused ja valmistada ette uuringu läbiviimine. Avakohtumisel tutvustame projektimeeskonda, arutame projekti tegevus- ja ajakava ning meetodikat, lepime kokku olulised tähtsajad ning koostöö tellijaga, mh suhtluskanalid ja -viisid ning projekti kontaktisikud. Kaardistame uuringu alustamiseks vajalikud taustadokumendid ning tuvastame olulised osapooled, keda hetkeolukorra kaardistamiseks intervjuerida.

Avakohtumise korraldame tellijaga kooskõlastatult kas silmast silma kohtumisena, videokõne vahendusel (nt MS Teams) või kombineeritud meetodil. Pärast avakohtumist seame vajadusel üles kokkulepitud suhtluskeskkonnad ning edastame tellijale avakohtumise ettekande ja kokkuvõtte.

2.1.2 Taustainfoga tutvumine

Pärast avakohtumist kogub ja analüüsib projektimeeskond taustainfot, mis loob aluse edasisteks projektitegevusteks. Seda teeme kahel viisil, kogudes sisendit valdkonda puudutavatest dokumentidest ning viies läbi sissejuhatavad intervjuud Kultuuriministeeriumi spordivaldkonna koordineerijatega.

Sekundaarandmete analüüs

Sekundaarandmete analüüsi eesmärgiks on koguda kokku olemasolev taustainformatsioon avalikest andmeallikatest ning dokumentidest. Analüüsime avalikult kättesaadavat infot, sh spordi korralduse ja rahastusega seotud poliitikadokumente, arengukavasid, seadusi ja määrusi, spordivaldkonda puudutavaid uuringuid ja varasemaid asjakohaseid analüüse.

Hetkel oleme sekundaarandmetega tutvumisel tuvastanud mõned võtmetähtsusega organisatsioonid:

- Kultuuriministeeriumi spordiosakond, mis vastutab spordipoliitika kavandamise, riikliku spordiprogrammi koostamise ja rahastuse kontrolli eest.
- Eesti Olümpiakomitee (EOK) – mitteriiklik, kuid katusorganisatsioonina oluline spordipoliitika elluviimisel, tippspordi arendamisel ja rahvusvahelises esindamises.
- Spordikoolituse ja -Teabe SA, mis korraldab treenerite kutseeksameid, tööjõukulude toetusi, haldab Eesti Spordiregistrit ning tegeleb spordiuuringute ja -teabe kogumisega.
- Liikumisharrastuse kompetentsikeskus, mis arendab liikumisharrastuse valdkonda kureerides teaduspõhiseid arendus- ja sekkumisprogramme, hindab valdkonna organisatsioone ja arendab valdkonna koolitussüsteemi.²
- Eesti Antidopingu ja Spordieetika Sihtasutus (EADSE), mis vastutab dopinguvastase tegevuse, spordieetika, manipuleerimise vastase töö ja spordi turvalisuse eest.
- Eesti Paralümpiakomitee ehk Eesti para- ja invaspordi katusorganisatsioon, mis arendab ja edendab puuetega inimeste sporti Eestis.
- Spordimeditsiini Sihtasutus, mis pakub spordimeditsiinilisi uuringuid, ravi ja nõustamist nii noor-, harrastus- kui ka tippsportlastele.

Dokumendianalüüsi aluseks on erinevat tüüpi dokumendid. Poliitikakujunduslike dokumentidena oleme hetkel tuvastanud:

- Spordiseadus³
- Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030⁴

Spordiseadusest tulenevad määrused rahastuse osas:

- Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile spordi toetamiseks eraldatud vahenditest antavate sporditoetuste liigid ning toetuse taotlemise, taotleja hindamise, toetuse määramise ja määramisest keeldumise tingimused ja kord⁵
- Riiklike spordistipendiumide ja -preemiate määramise tingimused ja kord⁶
- Sporditoetuste taotlemise ja andmise kord ning sportlastele ja treenerile preemia määramise kord⁷
- Treeneri tööjõukulu toetuse määramise tingimused, sealhulgas nõuded spordialaliidule, spordiklubile ja spordikoolile ning selle omaosalusele, treeningrühmale ja treenerile, ning toetuse suuruse, jaotamise, tagasimaksmise ja tagasinõudmise kord⁸
- Eesti spordiregistri põhimäärus⁹

2.1.3 Intervjuud

Lisaks dokumendianalüüsile viime läbi sissejuhatavad intervjuud uuritavate spordivaldkonna nõunikega. Selle tulemusel saame parema sissevaate spordivaldkonna toimimise osas, nt selle struktuur, vastutused, rahastusmodelid, mille alusel tuvastame valdkonna juhtimist ning struktuuri puudutavad kitsaskohad ja arenguvajadused. Samuti saame selguse, milliste organisatsioonide toimimisega on segadusttekitavaid protsesse, vastutusi, mis on aluseks nende organisatsioonide kaasamisel hilisematesse intervjuudesse.

Kokku viime läbi kuni 3 intervjuud Kultuuriministeeriumi spordiosakonnaga. Intervjuud toimuvad poolstruktureeritud meetodil. Sõltuvalt intervjuueeritavast viime intervjuud läbi silmast silma kohtumisena, videokõne vahendusel (nt MS Teamsis või Zoomis) või kombineeritud meetodil; väljaspool Tallinna kasutame üldjuhul videokõnet, et vältida transpordist tulenevat keskkonnamõju.

² [Meist - Liikumisharrastuse Kompetentsikeskus](#)

³ [Spordiseadus-Riigi Teataja](#)

⁴ [Eesti spordipoliitika põhialused aastani 2030-Riigi Teataja](#)

⁵ [Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile spordi toetamiseks eraldatud vahenditest antavate sporditoetuste liigid ning toetuse taotlemise, taotleja hindamise, toetuse määramise ja määramisest keeldumise tingimused ja kord-Riigi Teataja](#)

⁶ [Riiklike spordistipendiumide ja -preemiate määramise tingimused ja kord-Riigi Teataja](#)

⁷ [Riigieelarvest Kultuuriministeeriumile spordi toetamiseks eraldatud vahenditest sporditoetuste taotlemise ja andmise kord ning sportlastele ja tema treenerile preemia määramise kord-Riigi Teataja](#)

⁸ [Treeneri tööjõukulu toetuse määramise tingimused, sealhulgas nõuded spordialaliidule, spordiklubile ja spordikoolile ning selle omaosalusele, treeningrühmale ja treenerile, ning toetuse suuruse, jaotamise, tagasimaksmise ja tagasinõudmise kord-Riigi Teataja](#)

⁹ [Eesti spordiregistri põhimäärus-Riigi Teataja](#)

Spordivaldkonna rakendusasutuste funktsioonide, vastutuste, omavaheliste suhete, rahastamise jms osas teeme vastavate organisatsioonide esindajatega intervjuud. Need organisatsioonid tuvastame dokumendianalüüsi ja sissejuhatavate intervjuude kaudu, kui ilmneb küsitavusi või kattuvusi rollides, vastutuses, valdkonna reguleerimises, rahastamises jms. Intervjuusid spordivaldkonna rakendusasutustega teeme 3–5.

2.2 Etapp 2: Rahvusvahelised näited

Uuringu selle etapi eesmärgiks on anda ülevaade teiste riikide spordiagentuuride toimimisest. Selles etapis toimub dokumendianalüüs, intervjuud, vahearuande lõplik koostamine. Etapi tulemiks on vahearuanne teise projektikuu lõpuks, mis kajastab praegust Eesti spordivaldkonna toimimise mudelit, kitsaskohti ja rahvusvahelisi näiteid.

2.2.1 Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüsi meetodit kasutades uurime teiste riikide praktikaid spordivaldkonna korraldamisel. Võrdlusriikideks oleme hetkel valinud Leedu, Iirimaa ja Uus-Meremaa, kus kõigis tegutseb spordiagentuur, mis viib ellu valdkonnaüleseid poliitikaid, näiteks tegelevad need valdkonna rahastamise, tipp- ja tervisespordi arendamise, spordi infrastruktuuri, valdkonna uuringute, juhiste ja muu sellisega. Näited esindavad kolme erilaadset riiki. Leedu on Eestile sarnase piirkondliku ja institutsionaalse taustaga ja tegutseb sarnases poliitilises ja kultuurikeskkonnas; Iirimaa on tunnustatud näide spordiagentuuri mudeli rakendamisest;¹⁰ Uus-Meremaa on edukas näide spordisüsteemi juhtimise, mõjupõhise rahastamise ja tervikliku spordipoliitika poolest.¹¹ Esialgselt andmekogumiseks kasutame spordiagentuuride veebilehti:

- Leedu Spordiagentuur ([Nacionalinė sporto agentūra](#))
- Iirimaa Spordiagentuur ([Sport Ireland](#))
- Uus-Meremaa Spordiagentuur ([Sport New Zealand](#))

Samuti oleme tuvastanud mõned uuringud, mis võrdlusriikide spordiagentuuride rolli hindavad:

- Mikalauskas R, Valantine I and Begović M (2025) Evolution and challenges of sport policy in Lithuania: a historical and contemporary analysis. *Front. Sports Act. Living* 7:1659099. doi: 10.3389/fspor.2025.1659099
- Iirimaa spordiagentuuri mõjuhindangud erinevate valdkonnateemade osas, nt ressursside, innovatsiooni, kogukonnaspordi osas [Evaluation | Sport Ireland](#)
- [Sõltumatu analüüs](#) Uus-Meremaa Spordiagentuuri toimemudelist ja tegevuste (rahastuse jagamise) tõhususest

2.2.2 Intervjuud

Samuti on rahvusvaheliste näidete puhul vaja teha täpsustavaid intervjuusid eelkõige selles osas, kuidas spordiagentuurid loodi (mis põhjustel ja alustel), millised on nende funktsioonid ja vastutus, kuidas on valdkond arenenud pärast spordiagentuuride loomist, millised on olnud õppetunnid. Teeme kokku kolm intervjuud, st iga riigi spordiagentuuri esindajaga viime läbi ühe intervjuu. Vajadusel saadame küsimused kirjalikuks vastamiseks. Konkreetsete kontaktide leidmisel tugineme võimalusel Kultuuriministeeriumi abile, et suurendada intervjuude läbiviimise tõenäosust.

2.2.3 Kombineeritud andmeanalüüs

Erinevatel meetoditel kogutud andmeid analüüsime kombineeritud andmeanalüüsiga, mille käigus sünteesitakse informatsioon töö järeldesteks peamiste valdkonna kitsaskohtade (organisatsioon/struktuur, funktsioonid, toetussüsteem, institutsionaalsed suhted, ressursid) osas. Selleks koostame rahvusvaheliste näidete alusel võrdlustabeli, kus kajastame võrdlusriikide spordiagentuuride organisatsiooni/struktuuri, funktsioone, toetussüsteemi, institutsionaalseid suhteid ning ressursse (vt täpsemalt Tabel 2), et mõista süsteemide eeliseid ja puudusi. Eelkõige keskendume tabelis erinevate riikide positiivsetele praktikatele, ka seetõttu, et on ebatõenäoline, et kõikide riikide kohta nii detailset infot on võimalik koguda. Samuti on oluline leida just süsteemide eeliseid, et nendele keskendudes Eesti süsteemi parandada saaks. Tabelit kasutame võrdluseks Eesti süsteemiga, et Eesti toimemudeli kitsaskohti tuvastada ning kasutame tabelit hiljem tulevikustsenaariumite loomise ühe alusena.

¹⁰ [Sport Ireland launch the 2023 Ipsos B&A Irish Sports Monitor Annual Report | Ipsos](#)

¹¹ [Government releases independent review of Sport New Zealand | Manatū Taonga | Ministry for Culture & Heritage](#)

Tabel 2. Teiste riikide näidete põhjal valmiv võrdlustabel

Organisatsioon ja struktuur	Funktsioonid	Toetussüsteem	Institutsionaalsed suhted	Ressursid
struktuur ja hierarhia	arendus-tegevus	toetusliigid ja taotlusvoorud	suhe ministeeriumiga	rahastamisallikad
personali maht ja jaotus	toetuste jagamine	hindamis-kriteeriumid	koostöö partnerasutustega	eelarvemaht
regionaalne korraldus	rahvusvaheline tegevus	otsustusprotsess	suhted omavalitsustega	kulustruktuur
õiguslik vorm ja sõltumatuse aste	andmed, statistika ja mõju hindamine	menetluse läbipaistvus	seos spordiorganisatsioonidega	kompetentsid ja IT-võimekus

2.2.4 Vahearuaande koostamine

Kahe esimese etapi tegevuste põhjal koostame vahearuaande, mis hõlmab hetkeolukorra kirjeldust ning välisriikide näiteid ja sealseid parimaid praktikaid. Tuvastame spordivaldkonna rakendusasutuste struktuuri, funktsioonid, vastutuse, rahastusmodelid ja omavahelised suhted liikumisharrastuse, alaliitude rahastamise, spordiürituste toetamise, treenerite süsteemi tagamise, rahvusvahelise koostöö, andmete ja registrite olemasolu ja koosvõime ning sporditaristu teemade lõikes ning kõrvutame neid teiste riikide näidetega, et leida parimaid lahendusi, mida Eesti süsteemis rakendada võiks.

Vahearuaande esitame tellijale kirjalikuks kommenteerimiseks 2. projektikuu lõpuks, mille alusel saab tellija täiendusvajadused edastada. Lisaks arutame vahearuaande tulemusi projekti töökohtumisel tellija ning tema soovil teiste seotud osapooltega. Tagasiside põhjal täiendame kaardistust, kitsaskohti, teiste riikide näiteid ning esitame parandatud versiooni lõpparuande mustandi osana.

2.3 Etapp 3: Tulevikuolukorra mudelid

Selles etapis luuakse tulevikuolukorra mudelid, valideeritakse need tellija ja vajadusel teiste osapooltega, koostatakse lõpparuanne ning tutvustatakse aruande peamisi tulemusi. Etapi tulemiks on lõppraport, mis sisaldab AS-IS kaardistust, rahvusvahelisi näiteid ning kõige potentsiaalsemaid tulevikustsenaariume, et parandada valdkonna organisatsioonide toimemudelit. Selles etapis toetume eelnevatele etappidele, täpsemalt seal tuvastatud kaardistusele, mis puudutab võimalikke kitsaskohti ja näiteid nende ületamiseks. Keskendume tulevikustsenaariumite väljatöötamisele kaasates selleks tellija ja vajadusel olulised spordiorganisatsioonid. Valmivad ka analüütilised soovitusel.

2.3.1 Mudelite väljatöötamine

Mudelite väljatöötamiseks läbime neli sammu:

1. *Horizon scanning*¹² ehk teiste riikide näited ja parimad praktikad (mille viisime läbi eelnevas etapis);
2. Hetkeolukorra analüüs, kus oleme eelmistes etappides dokumendianalüüsi ja intervjuude kaudu kaardistanud olulised asutused, nende struktuuri, funktsioonid, vastutuse jms;
3. Morfoloogiline analüüs¹³ ehk võimalike institutsionaalsete suhete läbimängimine keskendudes erinevate võimalike variantide mõjudele. See tähendab, et määratakse valdkonna toimimise põhilised elemendid ja hinnatakse, mis mõjud erijuhtudel kaasneda võivad, nt:
 - a. Juhtimine (sh rollid)- ministeerium/ agentuur/ / jagatud erinevate asutuste vahel
 - b. Rahastus (sh muud ressursid)- ministeerium/ agentuur/ jagatud erinevate asutuste vahel/ segamudel
 - c. Järelevalve- ministeerium/ agentuur/ sõltumatu asutus
 - d. Vastutused/ teenuste osutamine (töövood)- keskne (ministeerium)/ keskne (agentuur)/ jagatud erinevate asutuste vahel;
4. Kolme alternatiivse tulevikustsenaariumi valimine läbimängimise tulemuste järel. Eraldi

¹² [HorisonScanManual_ENG-1.pdf](#)

¹³ [General Morphological Analysis](#)

käsitlеме nn *status quo* jätkumist.

5. Kirjeldame nelja (sh *status quo*) stsenaariumit keskendudes tulevasele rollijaotusele juhtimise, rahastuse, järelevalve ja vastutuse osas, mille jagame muutuste ulatust silmas pidades *status quo*-ks, ning väiksema, keskmise ja ulatusliku muutuse variantideks. Toome välja erinevate stsenaariumite tugevused, nõrkused (SWOT analüüs) ning riskid ja eeldused, mille alusel pakume eelistatud variandi(d) edasiseks analüüsiks ning koostame soovitusel stsenaariumi valiku osas.

Stsenaariumite valimisel teeme tihedat koostööd Kultuuriministeeriumiga, et tagada kõige adekvaatsemate stsenaariumite valik. Lisaks kaardistame iga stsenaariumi puhul nende realiseerimise riskid, nt: mõju (väike/keskmine/suur), realiseerimise tõenäosus (madal/keskmine/kõrge), maandamismeetmed (ettepanekud riskide maandamiseks).

2.3.2 Tulevikuolukorra mudelite valideerimine

Eesmärk on valideerida väljatöötatud stsenaariumite tulemused tellija ning teiste oluliste sidusrühmadega, hinnata nende vastavust vajadustele ning täiendada lahendusettepanekuid saadud sisendi põhjal. Seminari fookus on sisulisel arutelul, mis aitab mõista erinevate osapoolte ootusi, prioriteete ja võimalikke kitsaskohti enne lõplike otsuste tegemist. Valideerimine suurendab lõplike stsenaariumite sobivust Eesti konteksti, aitab tuvastada osapooltele kõige olulisemad, mõjusamad sekkumised ja aitab kokkuvõttes tõsta ettepanekute kvaliteeti.¹⁴

Valideerimisseminari kestus on 1,5-2h. Enne seminari saadame osalejatele stsenaariumid tutvumiseks, sõnastame seminari eesmärgi, osalejate rolli, et tagada arutelu sujuvus ja tulemuslikkus. Seminaril tutvustame stsenaariume, arutame läbi stsenaariumite tugevused ja nõrkused, kogume ettepanekuid, mille alusel stsenaariume täiendada ning täpsustada. Dokumenteerime arutelu ning seejärel vormistame lõplikud stsenaariumid.

2.3.3 Lõpparuande koostamine

Uuringu tulemused vormistame lõpparuandeks, mis sisaldab kõiki määratud uurimisküsimusi ja tulemeid, lisaks ülevaadet analüüsi läbiviimise protsessist ning rakendatud meetodikatest. Lõpparuanne sisaldab vahearuandes esitatud analüüsi ning tulevikustsenaariume. Eristame dokumentidest/andmetest tuletatud järeldusi, intervjuudel põhinevaid hinnanguid ja teostaja analüütilisi soovitusi, et tagada meetodiline läbipaistvus ning järelduste jälgitavus.

Lõpparuanne sisaldab järgmisi töö tulemeid (esialgne ettepanek):

1. Lühikokkuvõtte
2. Sissejuhatus
3. Metoodika
4. Hetkeolukorra analüüs: spordivaldkonna asutuste struktuur, funktsioonid, suhted, kitsaskohad
5. Välisriikide näited: Leedu, Lirimaa ja Uus-Meremaa
6. Tulevikuolukorra mudelid: 3 alternatiivset stsenaariumi
7. Kokkuvõtte
8. Lisad

Kõigepealt esitatakse tellijale kirjalikuks kommenteerimiseks lõpparuande mustand. Samuti korraldatakse töökohtumine mustandi suuliseks arutamiseks ja täiendamisvajaduste kaardistamiseks. Tellija tagasiside põhjal täiendame lõpparuannet ning seotud tulemeid, et need vastaksid tellija ootustele ja projekti lõppeesmärkidele. Seejärel esitame lõppversioonid tellijale kujul, mis on võimalik teha avalikult kättesaadavaks. Lisaks teeme ettekande peamistest tulemustest ühel seminaril.

¹⁴ de Grave, W., Zanting, A., Mansvellder-Longayroux, D.D., Molenaar, W.M. (2014). Workshops and Seminars: Enhancing Effectiveness. In: Steinert, Y. (eds) Faculty Development in the Health Professions. Innovation and Change in Professional Education, vol 11. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-7612-8_9

3. Projektimeeskond ja rollid

Siin kirjeldame projektimeeskonda, sh meeskonna liikmete kompetentse ja vastutust tegevuste lõikes.

3.1 Projektimeeskonna liikmete tutvustus

Järgnevalt toome projektimeeskonnaliikmete lühikirjeldused. Nende kompetentseid ja kogemused on täpsemalt kirjeldatud CV-des.

Tabel 3. Projektimeeskonna liikmete kogemuste ja kompetentse lühitutvustus

Meeskonnaliige	Lühitutvustus
 Raivo Ruusalepp Uuringujuht-ekspert	Raivo töötab EY konsultatsioonivaldkonna direktorina. Tal on üle 20 aasta kogemust kultuurivaldkonna projektide juhtimisel ja elluviimisel. Muu hulgas on ta osalenud EY poolt läbiviidud kultuuriasutuste mittekülastajate uuringus (Kultuuriministeerium, 2026), kultuurivaldkonna eraraha kaasamise analüüsis (Kultuuriministeerium, 2023), loomevaldkondade kestlikkuse uuringu läbiviimisel (Kultuuriministeerium, 2022) ning kultuuri- ja spordivaldkonna keskkonnajalajälje kaardistamise ja vähendamise uuringus (Riigikantselei, 2022). Raivol on ulatuslik uuringutes osalemise kogemus nii akadeemilises valdkonnas (TLÜ lektorina aastatel 2003-2018) kui ka rakendusuuringutes (konsultandina alates 2000. aastast). Lisaks on tal pikaajaline kogemus erinevate uuringuprojektide juhtimisel.
 Hanna Jemmer Analüütik	Hanna töötab EY analüüsivaldkonna vanemanalüütikuna ning osaleb erinevate uuringuprojektide elluviimisel. Tal on magistrikraad Amsterdami Ülikoolist uue meedia ja digikultuuri valdkonnas, magistrikraad Bristol Ülikoolist Euroopa õpingute valdkonnas ning riigiteaduste bakalaureusekraad Tartu Ülikoolist. Hanna viimastest analüüsides võib välja tuua järgmised: ■ Kultuuriasutuste mittekülastajate uuring (Kultuuriministeerium, 2026) ■ Kirjanduse ülevaade eraraha kaasamisest kultuuri ja sporti (Riigikogu Kantselei Arenguseire Keskus, 2024) ■ Tööandjate ja töötajate investeerimislahenduse sotsiaalmajandusliku mõju analüüs (Accelerate Estonia, 2024)

3.2 Rollid ja tööjaotus

Järgnevalt on toodud projektimeeskonna liikmete rollide ja tööjaotuse kirjeldus.

Tabel 4. Meeskonnaliikmete rollid ja ülesannete kirjeldus

Meeskonnaliige	Roll	Ülesannete kirjeldus
Raivo Ruusalepp	Uuringujuht-ekspert	Uuringujuhina vastutab tööde metoodilise planeerimise, projekti aja- ja tegevuskava õigeaegse täitmise, projektimeeskonna sujuva toimimise ning kliendisuhtluse eest. Omab ülevaadet projekti kulgemisest ning vajadusel rakendab riskimaandusmeetmeid, et tagada projekti õnnestumine. Juhendab andmekogumise ja -analüüsi tegevusi ning osaleb uuringu aruannete koostamisel. Nõustab projekti sisutegevusi, sh osaleb analüüsi järelduste sõnastamisel ja tulevikustsenaariumite väljatöötamisel.
Hanna Jemmer	Analüütik	Osaleb uuringu andmekogumise ja -analüüsi läbiviimisel. Muu hulgas teostab taustadokumentide analüüsi ning viib läbi intervjuusid. Osaleb tulevikustsenaariumite koostamisel, kõikide aruannete koostamisel ning töö tulemite tutvustamisel. Projektijuhi asendamine tema eemalolekul vastavalt vajadusele.

4. Aja- ja tegevuskava, töömahu hinnang, meeskonna rollid ja maksumus

Esitame uuringu indikatiivse tegevuskava, mis võib täieneda sõltuvalt lepingu sõlmimise tähtajast. Ajakava vaadatakse üle ja vajadusel täiendatakse uuringu projekti alguses. Hetkel on ette nähtud 4 kuud kestev projekt, et esitada lõpptulemused hiljemalt 18.12.2026. Oleme tegevused ja töömahu kajastanud nädala täpsusega. Kajastame kolme etappi, mis sisaldavad tegevusi, et kaardistada hetkeolukorda (AS-IS analüüs), rahvusvahelisi näiteid (sh võrdlustabel kombineeritud andmeanalüüsi tulemusel) ning tulevikustsenaariumite loomist (TO-BE analüüs). Kõigi kolme etapi tulemusel koostatakse lõppraport ning tutvustatakse tulemusi projekti lõppedes. Tegemist on väga tiheda ajakavaga, mistõttu soovitame lisada kuu-ajase projektipuhvri. Samuti on toodud projektimeeskonnaliikmete tööjaotus tegevuste kaupa. „V” tähistab vastutavat rolli tegevuse tegemisel, „O” tähendab, et isik osaleb selle tegevuse teostamisel (RR - Raivo Ruusalepp; HJ - Hanna Jemmer). Esitame ka töömahu hinnangu tundides etapi kaupa ning maksumuse (etapipõhine ja kokku).

Tabel 5. Indikatiivne aja- ja tegevuskava koos töömahu hinnangu ja maksumusega

	1. kuu				2. kuu					3. kuu				4. kuu		Rollid		Töömaht	Maksumus
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	RR	HJ		(km-ta)
Etapp 1: hetkeolukorra kaardistus																		112	9 520 €
Avakohtumine																V	O		
Taustainfoga tutvumine																	V		
Sissejuhatavad intervjuud																O	V		
Töökohtumised																V	O		
Etapp 2: rahvusvahelised näited																		72	6 120 €
Dokumendianalüüs																O	V		
Intervjuud																V	O		
Kombineeritud andmeanalüüs																O	V		
Vahearuande koostamine																O	V		
Vahearuande kommenteerimine																V	O		
Etapp 3: Tulevikuolukorra mudelid																		100	8 500 €
Mudelite väljatöötamine																V	O		
Tulevikuolukorra mudelite valideerimine																V	O		
Lõpparuande mustandi koostamine																O	V		
Lõpparuande kommenteerimine																O	V		
Aruande lõppversiooni koostamine																V	O		
Tutvustus																V	O		
Kokku																		284	24 140 €

5. Riskid ja maandamismeetmed

Risk (tõenäosus / mõju projektile)	Maandamisviisid ja vastutaja
Andmete kättesaadavus ja kvaliteet võib olla probleemne Tõenäosus: kõrge; mõju: kõrge. Projekti käigus vajalike andmete ebapiisavus, halb kvaliteet või hilinenud kättesaadavus võib mõjutada analüüsi kvaliteeti ning järeltõlget.	Projekti alguses kaardistatakse vajalikud andmeallikad, andmeomanikud. Teostatakse andmete kvaliteedi kontroll ning tuvastatakse võimalikud andmelüngad varases etapis. Vajadusel kasutatakse alternatiivseid andmeallikaid ning dokumenteeritakse analüüsi piirangud. Vastutaja: projektijuht.
Osapoolte kaasamise suur koormus projektis Tõenäosus: keskmine; mõju: kõrge. Projekti edukus sõltub mitme organisatsiooni panusest. Piiratud aeg või vähenenud kaasatus võivad vähendada analüüsi terviklikkust, kvaliteeti.	Projekti alguses koostatakse kaasamisplaan olulisimatest osapooltest ning intervjuud ja seminar planeeritakse piisava ajavaruga. Vastutaja: projektijuht.
Võrdlusriikide info vähene kättesaadavus Tõenäosus: keskmine; mõju: keskmine. Rahvusvaheliste praktikate kohta vajaliku info kättesaadavus võib olla piiratud või ebaühtlane.	Võrdlusriigid valitakse lähtuvalt andmete kättesaadavusest ja võrreldavusest. Kasutatakse avalikke uuringuid, lünkade katmiseks tehakse intervjuu võrdlusriigi spordiagentuuri esindajaga. Info puudumise korral dokumenteeritakse piirangud. Vastutaja: projektijuht, analüütik.
Stsenaariumite mõjude hindamise piirangud Tõenäosus: keskmine; mõju: keskmine. Kõiki stsenaariumide mõjusid ei pruugi olla võimalik usaldusväärselt määrata olemasolevate andmete põhjal etteantud ajaraamis.	Töö alguses lepitakse kokku hindamisraamistik ja stsenaariumide meetodika. Kvantitatiivseid hinnanguid täiendatakse kvalitatiivse analüüsiga ning analüüsi piirangud dokumenteeritakse. Vastutaja: projektijuht.
Projekti tihe ajakava võib tähendada lõpptulemi valmimise viibimist Tõenäosus: keskmine; mõju: kõrge. Viivitused andmete saamisel, intervjuude läbiviimisel või vahetulemuste koostamisel võivad mõjutada projekti lõpptähtaega.	Projekti edenemist jälgitakse regulaarselt ning kõrvalekallete ilmnemisel kooskõlastatakse vajalikud muutused tellijaga. Olulisemad vahetähtajad kooskõlastatakse tellijaga projekti alguses. Variandiks on ka projekti alguses ajalise puhvri loomine. Vastutaja: projektijuht.
Projekti skoop suureneb projekti käigus Tõenäosus: keskmine; mõju: kõrge. Projekti käigus võivad lisanduda täiendavad analüüsiküsimused või ootused, mis suurendavad töömahtu ja mõjutavad tähtaega.	Projekti ulatus, väljundid ja ootused täpsustatakse töö alguses. Kõik täiendavad soovid või muudatused hinnatakse ning kooskõlastatakse tellijaga enne tööplaani lisamist. Vastutaja: projektijuht.
Tulemuste valideerimisel ei leita konsensust Tõenäosus: madal-keskmine; mõju: keskmine. Sidusrühmad võivad esitada täiendavaid küsimusi või eriarvamusi analüüsi järelduste kohta.	Tulemusi valideeritakse projekti jooksul ja tagasisideringide kaudu. Rakendatakse sisemist kvaliteedikontrolli, et tagada järelduste põhjendatus, jälgitavus ja meetodiline korrektsus. Vastutaja: projektijuht.